

**ANALISA PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*  
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN KEPUASAN  
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI ARTOTEL  
HOTEL SURABAYA**

**Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Mellisa Cicilia B., Laurensia Wibawati**  
Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra  
E-mail: m.mellisa@ymail.com, lau\_wi@yahoo.com

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* dengan kepuasan karyawan sebagai variabel *intervening* di Artotel Hotel Surabaya. Penelitian ini melibatkan 30 karyawan Artotel Surabaya. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *software smart PLS (Partial Least Square)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif & signifikan terhadap kepuasan karyawan dan positif & tidak signifikan terhadap *employee engagement*, begitu juga dengan kepuasan karyawan yang berpengaruh positif & tidak signifikan terhadap *employee engagement*, dan kepuasan karyawan tidak dapat berfungsi sebagai variabel *intervening*.

Kata Kunci :

*Transformational Leadership, Employee Engagement, Kepuasan Karyawan*

**Abstract:** This study aims to determine the impact of transformational leadership to employee engagement with employee satisfaction as intervening variabel at Artotel Hotel Surabaya. This study involved 30 employees of Artotel Hotel Surabaya. This research using quantitative approach. Data analysis techniques used in this research is using smart PLS (Partial Least Square) software. The results showed that transformational leadership has a positive & significant influence on employee satisfaction and positive but not significant to employee satisfaction, moreover employee satisfaction has a positive but not significant influence to employee engagement, and employee satisfaction can not function as intervening variabel.

Keywords :

Transformational Leadership, Employee Engagement, Employee Satisfaction

## **PENDAHULUAN**

Karyawan menjadi salah satu aset berharga yang dimiliki oleh hotel. Di satu sisi bekerja di dunia perhotelan tidaklah mudah, karyawan diminta untuk mengesampingkan setiap emosi pribadi dan fokus secara positif pada pelanggan, karyawan akan sering menghadapi tantangan emosional karena karyawan harus berurusan dengan pelanggan yang menuntut, kasar, atau marah (Pizam, 2004). Mengingat bahwa kondisi kerja industri perhotelan yang relatif tidak

menguntungkan, termasuk jam kerja yang panjang dan *shift* kerja yang tidak stabil, bekerja pada akhir pekan dan hari libur, upah rendah, dan kurangnya stabilitas kerja, mungkin berpengaruh negatif terhadap persepsi karyawan tentang pekerjaannya (Pienaar & Willemse, 2008). Oleh sebab itu karyawan sangat rentan terhadap efek samping dari emosional kerja seperti ketidakpuasan kerja, kelelahan, dan memberikan pelayanan yang buruk (Brotheridge dan Grandey, 2002; Kim, 2008; Lee dan Ok, 2012).

Dengan kondisi kerja yang tidak menguntungkan *employee engagement* di hotel sangat penting dan lebih dibutuhkan daripada di industri lain. *Employee engagement* merupakan hal yang penting bagi setiap organisasi, dan berdampak pada dedikasi tinggi yang dimiliki karyawan terhadap organisasi (Santosa, 2012; Zulkarnain & Hadiyani, 2014). *Engagement* dalam pelayanan juga memerlukan tingkat evaluasi positif yang tinggi dari diri dan suasana bekerja dalam hal efektifitas, fungsionalitas, kemampuan, dan daya dukung (Harris et al, 2009; Yagil et al, 2008). Melihat pentingnya *employee engagement* tidak terkecuali pada bisnis perhotelan maka sangat penting bagi setiap perusahaan untuk mempertahankan karyawan dengan *engagement* yang tinggi, namun pada kenyataannya saat ini tidak seluruhnya karyawan telah memiliki *engagement* yang tinggi.

*Employee engagement* yang tinggi dapat didukung dengan peran pemimpin dalam mempengaruhi karyawan seperti dengan menerapkan *transformational leadership* dalam memimpin karyawan didalamnya. Pemimpin yang transformasional menunjukkan pertimbangan individual, dan dengan demikian mampu mengenali dan merespon untuk kemampuan, aspirasi, dan kebutuhan masing-masing individu (Walumbwa et al, 2005, p. 238). Dengan kebutuhan masing-masing individu yang terpenuhi dengan baik, maka para karyawan pun akan dapat memberikan hasil kinerja yang maksimal. Pemimpin yang transformasional memiliki atribut - atribut yang mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh yang juga merupakan faktor pengaruh dari pemimpin transformasional tersebut yaitu pengaruh ideal, pertimbangan individual, stimulasi intelektual, dan motivasi inspirasional (Yaghoubipoor et al, 2013).

Selain berdampak pada *employee engagement*, *transformational leadership* juga dapat berdampak pada peningkatan kepuasan karyawan, dimana pimpinan yang menerapkan *transformational leadership* akan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan yang dipimpinnya. Dari sisi karyawan, kepuasan karyawan akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan karyawan akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Suwatno dan Priansa, 2011). Keadaan karyawan yang puas dapat memicu munculnya *employee engagement* dalam perusahaan (Lintangsari et al, 2013, p.3). Karyawan yang puas juga akan cenderung lebih sering hadir di kantor, memiliki kinerja yang tinggi, dan loyal terhadap organisasi (Robbins dan Coulter, 2010).

*Artotel Hotel* adalah salah satu *boutique hotel* yang ada di Surabaya. Visi yang dimiliki oleh *Artotel Hotel Surabaya* adalah untuk membuat *Artotel* sebagai *boutique hotel* terkemuka yang terinspirasi dari seni, menampilkan desain yang artistik modern, dengan harga yang terjangkau. Oleh sebab itu untuk mencapai tujuannya *Artotel Hotel Surabaya*, selalu mengutamakan pengunjung merasa senang. Sesuai dengan salah satu misi yang dimiliki yaitu menciptakan pengalaman *hospitality* yang unik melalui produk dan inovasi servis, dan lingkungan yang mengandung seni kontemporer. *General Manager (GM)* di *Artotel Hotel Surabaya* merupakan seorang pemimpin yang menerapkan *transformational leadership*. Hal ini dapat diketahui seperti *GM* menyukai adanya perubahan dan melihat dirinya sebagai agen perubahan meskipun dalam menerapkan perubahan itu tidak mudah. Salah satu perubahan yang dibawa oleh *GM* menurut manajer HRD *Artotel Hotel Surabaya* adalah tidak meneruskan kontrak kerja pada karyawan yang pekerjaannya dinilai kurang produktif. *GM* ingin agar setiap karyawannya memiliki keahlian lain selain *job description* yang dimiliki sekarang, sehingga jika ada departemen yang membutuhkan bantuan dan ada departemen yang kebetulan tidak sibuk bisa membantu. Disatu sisi *GM* memiliki visi yang baik dan dapat mengubah organisasi. *GM* juga mendukung karyawannya untuk memberikan pendapat meskipun pendapat tersebut berbeda dengan pendapat pribadinya. Bahkan ketika karyawan berusaha mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang lebih baik namun gagal, *GM* menghargai usaha yang dilakukan karyawannya. *GM* juga sangat mendukung ide-ide baru yang diusulkan karyawan ketika ide tersebut dapat berguna bagi kemajuan *Artotel Hotel Surabaya*, terlebih ketika hal tersebut memberikan semangat, serta meningkatkan kebersamaan dan motivasi kerja, sebagai contoh banyaknya ide dari manajer HRD yang telah disetujui oleh *GM* seperti penambahan saluran air dan rak makan untuk meletakkan tempat katering makanan agar mempermudah aktivitas makan siang karyawan, penerapan sistem fingerprint untuk menertibkan karyawan yang datang terlambat dan kurang disiplin dalam pemenuhan jumlah waktu kerja, mengadakan kegiatan olahraga bersama seminggu sekali seperti futsal yang diikuti oleh *GM* beserta para karyawan pria dan aerobik yang dapat diikuti oleh karyawan wanita setiap satu bulan sekali, dan juga pelatihan mengenai *hair brading* bagi karyawan wanita agar *grooming* rambut terlihat rapi.

Dari hasil pre-survei karyawan *Artotel Hotel Surabaya* juga mengindikasikan bahwa mereka sudah mengalami *engagement*. Karyawan adalah orang yang bekerja dengan antusias dan tidak menyerah terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga merasa waktu berlalu begitu cepat ketika karyawan tersebut bekerja. Selain memiliki tingkat *employee engagement* yang baik, *Artotel Hotel Surabaya* juga memiliki kepuasan karyawan yang baik. karyawan di *Artotel Hotel Surabaya* mayoritas telah mengalami kepuasan kerja. Karyawan menganggap pekerjaan merupakan tantangan tersendiri yang harus diselesaikan. Lingkungan kerja dan rekan kerja yang ada di *Artotel Hotel Surabaya* mendukung karyawan untuk dapat bekerja secara maksimal. Karyawan juga merasa gaji mereka seimbang dengan apa yang mereka kerjakan.

Berdasarkan fenomena di atas peneliti tertarik untuk menganalisis lebih lanjut apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan *employee engagement* di *Artotel Hotel Surabaya*. Dengan demikian, tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh

*transformational leadership* terhadap kepuasan karyawan di Artotel Hotel di Surabaya; (2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* di Artotel Hotel di Surabaya; (3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan karyawan terhadap *employee engagement* di Artotel Hotel di Surabaya; (4) Mengetahui dan menganalisis kepuasan karyawan dapat berfungsi sebagai *variabel intervening*.

## TEORI PENUNJANG

### Konsep Kepemimpinan Transformational

*Transformational leadership* diartikan sebagai pemimpin yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan memiliki dampak yang luar biasa kepada pengikutnya, dan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status *quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru (Robbins & Judge, 2015; O'Leary, 2001).

*Transformational leadership* memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, menyesuaikan motivasi inspirasional dan mempengaruhi perilaku ideal dengan tujuan tertentu dan kepentingan individu-individu pengikut dan memastikan bahwa setiap individu pengikut mampu menyuarakan keprihatinan melalui perilaku stimulasi intelektual (Wang & Howell, 2010; Liu et al., 2010). Seorang yang transformasional juga akan menekankan identitas tim, mengkomunikasikan pemimpin visi tim, dan memastikan anggota tim saling percaya satu sama lain (Wildman et al., 2012).

### Atribut Transformational Leadership

Menurut Bass et al., (2003) konsep perilaku dari kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 atribut yaitu :

a. Pengaruh ideal (*idealized influence*)

Pengaruh ideal menekankan pada misi dan nilai-nilai yang ada secara kolektif serta bertindak sesuai dengan nilai-nilai tersebut (Bass et al, 2003).

b. Pertimbangan individual (*individualized consideration*)

Pertimbangan individual bertindak sebagai pembimbing dengan memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individu untuk pencapaian dan perkembangannya (Bass et al, 2003).

c. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Stimulasi intelektual mendorong upaya pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi, menguraikan masalah dan melihat situasi lama dengan cara baru (Bass et al, 2003).

d. Motivasi inspirasional (*motivational inspiration*)

Motivasi inspirasional akan memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan pengikutnya.

### **Konsep Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan diartikan sebagai hasil evaluasi dari karakteristik sebuah pekerjaan, keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak, sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, dan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif (Robbins & Judge, 2015; Hani & Handoko, 2008; Hasibuan, 2009; Luthans, 2007). Kepuasan karyawan juga dapat didefinisikan sebagai efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreiner, et al., 2003). Sedangkan menurut Umar (1998), kepuasan karyawan merupakan penilaian atau cerminan dari pekerja terhadap pekerjaannya.

### **Faktor -Faktor Pendorong Kepuasan Karyawan**

Faktor-faktor yang mendorong kepuasan karyawan seperti yang disebut oleh Robbins (2002), yaitu :

a. Pekerjaan yang menantang

Karyawan cenderung lebih memilih pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan, kemampuan, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan betapa baik mereka mengerjakan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Namun jika pekerjaan kurang menantang akan menimbulkan kebosanan, atau bahkan jika pekerjaan yang terlalu menantang akan menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal akan muncul.

b. Imbalan yang sesuai

Banyak karyawan yang menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil yang sesuai dengan pengharapannya. Bila upah dilihat adil didasarkan pada beban pekerjaan, tingkat keahlian individu dan standar pengupahan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan karyawan. Akan tetapi kunci yang menghubungkan upah dan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan namun lebih penting lagi persepsi keadilan. Demikian pula halnya seorang karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat.

c. Kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan sangat perhatian dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan dan dukungan agar dapat bekerja dengan baik. Karyawan menyukai lingkungan fisik yang nyaman, seperti temperatur, penerangan, suara, dan faktor lingkungan lainnya yang seharusnya tidak ekstrim seperti terlalu panas atau penerangan yang kurang. Umumnya karyawan menyukai pekerjaan yang dekat dengan rumah, fasilitas yang bersih dan modern, peralatan dan perlengkapan yang mendukung.

d. Rekan kerja yang mendukung

Banyak orang yang pindah pekerjaan bukan karena uang atau hal-hal yang dapat dilihat ataupun dipegang. Bagi kebanyakan karyawan, pekerjaan itu perlu diisi dengan interaksi sosial. Rekan kerja yang ramah tamah dan saling membantu dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan apabila atasan dapat mengerti dan ramah, memberikan contoh yang baik, dan mau mendengarkan pendapat karyawan.

### **Konsep Employee Engagement**

*Employee engagement* diartikan dengan sejauh mana karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan bersedia menerapkan kebebasan dalam mengambil keputusan secara mandiri untuk menyelesaikan tugas-tugas penting bagi pencapaian tujuan organisasi, sebagai hubungan dua arah yang positif antara karyawan dan organisasi, dan karyawan merasa terlibat, berkomitmen, penuh gairah, diberdayakan dan menunjukkan perasaan dalam perilaku kerja (Albrecht, 2010; Chimento, 2004; Mone & London, 2014). *Employee engagement* berkaitan dengan kemauan dan kemampuan karyawan untuk memberikan upaya berkelanjutan untuk membantu organisasi berhasil, juga dapat memprediksi peningkatan kinerja karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan dan keberhasilan untuk organisasi (Cook, 2008; Endres & Smoak, 2008).

### **Dimensi Employee Engagement**

Menurut Schaufeli et al. (2002) dimensi *employee engagement* adalah sebagai berikut:

#### *1. Vigor*

Semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan.

- a. Curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja
- b. Keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
- c. Kemauan untuk mengeluarkan segala upaya dalam suatu pekerjaan
- d. Tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan

#### *2. Dedication*

Keterlibatan kuat yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

- a. Merasa terlibat kuat dalam suatu pekerjaan
- b. Mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan

#### *3. Absorption*

Karyawan benar-benar tenggelam dalam pekerjaannya sehingga waktu terasa begitu cepat dan sulit untuk memisahkan diri dengan pekerjaan tersebut.

- a. Karyawan bekerja penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan
- b. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan kesulitan memisahkan diri dengan pekerjaan

## **METODE PENELITIAN**

### **Gambaran Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014, p. 80). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di *Artotel* Hotel Surabaya sebanyak 40 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014, p. 81). Penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang / kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. (Sugiyono, 2014, p. 84). Pengambilan *sampling* dilakukan dengan menggunakan teknik *sampling purposive*. *Sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014, p. 85). Dalam penelitian ini peneliti memilih 30 karyawan *Artotel* Hotel Surabaya yang telah bekerja minimal 1 tahun dan merupakan karyawan tetap sebagai sampel dalam penelitian ini. Peneliti memilih untuk menggunakan 30 karyawan sebagai jumlah sampel karena peneliti menggunakan teknik analisa data *PLS (Partial Least Square)* yang kekuatan analisisnya didasarkan pada porsi dari model yang memiliki jumlah prediktor terbesar. Minimal direkomendasikan dari 30 sampai 100 kasus. (Ghozali, 2008).

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua yaitu data primer yang berupa jawaban dari responden yang telah mengisi kuesioner yang dibagikan dan hasil wawancara dengan *human resource manager*, dan untuk data sekunder didapatkan dari internet, jurnal, dan buku.

### **Metode dan Prosedur Pengambilan Data**

Dalam rangka pengumpulan data primer, digunakan metode kuesioner (angket). Metode kuesioner (angket) yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono, 2014, p. 142).

### **Definisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel yang terdiri dari variabel independen, variabel *intervening*, dan variabel dependen. Variabel independen atau yang bisa juga disebut variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2014, p. 39). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *transformational leadership*. Variabel *intervening* adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung (Indriantoro dan Supomo, 2001). Variabel *intervening* merupakan variabel yang terletak diantara variabel

independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen. Variabel *intervening* yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan karyawan. Variabel dependen atau yang disebut juga variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah *employee engagement*.

### **Teknik Analisa Data**

Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan analisa *PLS (Partial Least Square)* (Yamin dan Kurniawan, 2011, p.12). Evaluasi model dalam *PLS* ini meliputi dua tahap, yaitu:

1. Evaluasi Model Reflektif

Evaluasi model reflektif adalah model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

2. Evaluasi Model Struktural

Model struktural dalam *PLS* dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antarkonstruk dalam model struktural.

### **Uji Hipotesis**

Uji hipotesis dilakukan untuk menganalisa dan menarik kesimpulan terhadap permasalahan yang diteliti. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Pengujian yang dilakukan dengan cara melihat hasil nilai T-Statistik. *T-Statistic* adalah parameter signifikansi efek prediksi antar variabel laten yang diukur berdasarkan *rule of thumb* jenis hipotesis, yaitu  $> 1,96$  untuk hipotesis *two-tailed* dan  $> 1,64$  untuk hipotesis *one-tailed* (Abdillah dan Hartono, 2015, p. 211).

## **HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Profil Responden**

Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa karyawan yang bekerja di *Artotel* Hotel Surabaya memiliki jumlah karyawan wanita 13 orang, sedangkan jumlah pria sebanyak 17 orang atau memiliki presentase antara wanita dan pria sebesar 43% dan 57%.

Karyawan yang bekerja di *Artotel* Hotel Surabaya mayoritas karyawan yang bekerja di *Artotel* Hotel Surabaya adalah berumur 21-30 tahun dengan jumlah 20 orang dengan persentase 66.7%, kemudian diikuti oleh karyawan yang berumur 31-40 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase 26.7%, dan sisanya untuk karyawan yang berusia 41 – 50 tahun sebanyak 2 orang dengan persentase sebesar 6.7%.

Diketahui bahwa karyawan yang bekerja di *Artotel* Hotel Surabaya mayoritas pendidikan karyawan yang bekerja di *Artotel* Hotel Surabaya adalah SMA / sederajat dengan jumlah 12 orang dengan persentase sebesar 40%, kemudian diikuti oleh karyawan yang berpendidikan diploma sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 40%, karyawan yang berpendidikan S1 sebanyak 5 orang dengan persentase



sebesar 16.7%, dan sisanya adalah karyawan yang berpendidikan S2 dengan jumlah hanya 1 orang dengan persentase sebesar 3.3%.

Diketahui bahwa mayoritas status menikah karyawan yang bekerja di *Artotel Hotel Surabaya* adalah menikah dengan jumlah 13 orang dengan persentase sebesar 43.3%, dan sisanya untuk karyawan yang belum menikah ada sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 56.7%.

Karyawan yang bekerja mayoritas jabatan karyawan yang bekerja di *Artotel Hotel Surabaya* adalah *non-managerial* dengan jumlah 18 orang dengan persentase sebesar 60%, dan sisanya untuk karyawan *managerial* ada sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 40%.

Mayoritas karyawan yang bekerja di *Artotel Hotel Surabaya* bekerja di departemen *housekeeping* dan *sales dan marketing* masing-masing sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 23.3%, kemudian di departemen *food dan beverage* dan *accounting* masing-masing sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 13.3%, diikuti dengan karyawan yang bekerja di departemen *front office* dan *engineering* masing-masing sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 10%, dan sisanya untuk karyawan yang bekerja di departemen *human resource* ada sebanyak 2 orang dengan persentase sebesar 6.7%.

Mayoritas karyawan yang bekerja di *Artotel Hotel Surabaya* telah bekerja selama 1-2 tahun ada sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 56.7%, kemudian karyawan yang telah bekerja selama 3-4 tahun ada sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 33.3%, lalu karyawan yang bekerja selama > 4 tahun ada sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 10%, dan tidak ada karyawan yang bekerja < 1 tahun.

### **Analisis Mean**

Analisa *mean* pada *transformational leadership* memiliki nilai 4,141 dan termasuk kategori tinggi, nilai *mean* pada *employee engagement* adalah 4,225 dan termasuk kategori sangat tinggi, dan nilai *mean* pada kepuasan karyawan adalah 4.162 dan termasuk kategori tinggi.

### **Evaluasi Model Reflektif**

#### **1. Convergent Validity**

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel *transformational leadership*, *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki korelasi yang lebih besar dari *r-tabel* yaitu 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator pernyataan yang digunakan memiliki validitas yang baik.

#### **2. Composite Reliability**

Langkah selanjutnya dari *convergent validity* adalah melihat reliabilitas konstruk dengan melihat nilai *Composite Reliability*. Untuk dapat dinyatakan valid, maka nilai *Composite Reliability* harus lebih dari 0,7. Untuk nilai *Cronbachs Alpha* harus lebih dari 0,6 (Abdillah dan Hartono, 2015, p. 207). Nilai *Composite Reliability* variabel *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan Kepuasan karyawan secara berurutan adalah 0,959; 0,827; 0,948. Sedangkan nilai *Cronbachs Alpha* variabel *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan Kepuasan karyawan secara berurutan adalah 0,955; 0,726; 0,940. Dapat disimpulkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

#### **3. Average Variance Extracted (AVE)**

AVE menggambarkan rata-rata varians atau diskriminan yang diekstrak pada setiap indikator, sehingga kemampuan masing-masing item dalam membagi pengukuran dengan yang lain dapat diketahui. Nilai AVE sama dengan atau di atas 0,50 menunjukkan adanya *convergent* yang baik. Dari uji nilai akar AVE *Transformational Leadership* sebesar 0,765; *Employee Engagement* sebesar 0,740; Kepuasan karyawan sebesar 0,757 sehingga dapat dikatakan *valid* karena lebih besar dari variabel laten yaitu lebih dari 0,5.

## Evaluasi Model Struktural

### *R-Square*

Nilai  $R^2$  konstruk kepuasan karyawan adalah 0,376. Artinya, konstruk *transformational leadership* mampu menjelaskan *variability* konstruk kepuasan karyawan sebesar 37,60 %.

Nilai  $R^2$  konstruk *employee engagement* adalah 0,244. Artinya, konstruk *transformational leadership* dan kepuasan karyawan mampu menjelaskan *variability* konstruk *employee engagement* sebesar 24,40%.

### *Q-Square*

Perhitungan *Q-Square* dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2) \\ &= 1 - (1 - 0.000)(1 - 0.376)(1 - 0.244) \\ &= 1 - (1)(0.661)(0.756) \\ &= 1 - (1)(0.499716) \\ &= 0.500284 \end{aligned}$$

Berdasarkan penghitungan *Q-Square* di atas diketahui bahwa nilai *Q-Square* adalah sebesar 0.500284 atau sebesar 50.02%, hal ini menunjukkan bahwa model penelitian yang dilakukan dapat menjelaskan hubungan *transformational leadership*, kepuasan karyawan dan *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan *Artotel Hotel Surabaya* sebesar 50.02%.

## Uji Hipotesis

1. Pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan karyawan. Hasil perhitungan *transformational leadership* terhadap kepuasan karyawan menunjukkan nilai T-Statistik sebesar 2.648 yang berarti lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* terhadap kepuasan karyawan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.
2. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Hasil perhitungan *transformational leadership* terhadap *employee engagement*

*engagement* menunjukkan T-Statistik sebesar 0.907. Hal ini menunjukkan *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* namun tidak signifikan karena nilai T hitung lebih kecil dari 1,96.

3. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap *employee engagement*. Hasil perhitungan kepuasan karyawan terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai T-Statistik sebesar 1.473 yang berarti lebih kecil dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan karyawan terhadap *employee engagement* mempunyai hubungan yang positif dan tidak signifikan.

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Transformational leadership* merupakan variabel yang paling berpengaruh langsung terhadap variabel *employee engagement*, yaitu sebesar 0.519 dibandingkan dengan pengaruh dari variabel kepuasan karyawan terhadap variabel *employee engagement*, yaitu sebesar 0.368.
2. Pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 0.519, sedangkan pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0.1376. Karena koefisien nilai tidak langsung lebih kecil dibandingkan koefisien nilai langsungnya, maka kepuasan karyawan tidak dapat menjadi variabel *intervening* antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement*.

## PEMBAHASAN

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa menurut responden, hasil analisis deskriptif variabel *transformational leadership* adalah tinggi, hasil analisis variabel kepuasan karyawan adalah sangat tinggi, dan hasil analisis deskriptif variabel *employee engagement* adalah tinggi. Hasil penelitian secara keseluruhan diketahui bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, tetapi *transformational leadership* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *employee engagement*, begitu juga dengan kepuasan karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dengan *employee engagement*. *Transformational leadership* yang diterapkan GM dalam hal ini dapat mempengaruhi kepuasan karyawan di Artotel Hotel Surabaya, namun tidak dapat mempengaruhi *employee engagement*, dan kepuasan karyawan juga tidak dapat mempengaruhi *employee engagement*.

*Employee engagement* yang tinggi yang dialami oleh karyawan dalam hal ini tidak dipengaruhi oleh *transformational leadership* yang diterapkan oleh GM selama kurun waktu 8 bulan dan juga bukan disebabkan oleh kepuasan karyawan, melainkan *employee engagement* tersebut dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti pelatihan, kompensasi, dan kebijakan organisasi dan prosedur dan struktur.

Apabila dilihat dari perhitungan *Q-Square*, hubungan *transformational leadership*, kepuasan karyawan dan *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan *Artotel Hotel Surabaya* adalah sebesar 50.02%, sedangkan masih terdapat 49.98% variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini, yang dapat mempengaruhi *employee engagement* selain *transformational leadership* dan kepuasan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, hal ini ditunjukkan dengan hasil penelitian sebesar 0,565 artinya ketika *GM* memiliki *transformational leadership* yang tinggi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan. Juga pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan karyawan adalah signifikan, hal ini dapat dilihat dari nilai *t*-statistik sebesar 2.648 yang berarti  $> 1,96$ . *Transformational leadership* yang diterapkan oleh *GM* telah terbukti mempengaruhi kepuasan karyawan di *Artotel Hotel Surabaya*. Karyawan yang sudah memiliki kepuasan kerja merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, *transformational leadership* merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan (Winarto, 2015). Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan studi yang telah dilakukan oleh Dewi (2013 dan Setiawan (2013) yang membuktikan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, hal ini ditunjukkan dengan hasil penelitian sebesar 0,288 artinya ketika *GM* memiliki *transformational leadership* yang tinggi maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*. Namun *transformational leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement*, hal ini dapat dilihat dari nilai *t*-statistik yang hanya sebesar 0.907 yang berarti  $< 1,96$ . Dalam kaitannya dengan hal ini, ketika melihat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Charista dan Nyoto (2015) *transformational leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan masa kepemimpinan dari pemimpin selama lebih dari 1 tahun, sehingga hal ini mendukung pernyataan bahwa *transformational leadership* yang diterapkan oleh *GM* selama kurun waktu 8 bulan kepemimpinannya belum dapat mendorong terciptanya *employee engagement* di *Artotel Hotel Surabaya*. Hasil dalam penelitian ini juga sejalan dengan studi yang telah dilakukan oleh Lubis (2012) yang membuktikan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Untuk hasil penelitian *employee engagement* diketahui bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, hal ini ditunjukkan dengan hasil penelitian sebesar 0,403 artinya ketika kepuasan karyawan tinggi maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*. Namun kepuasan karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement*, hal ini dapat dilihat dari nilai *t*-statistik yang hanya sebesar 1.473 yang berarti  $< 1,96$ . Kepuasan yang dirasakan karyawan ternyata belum dapat membuat karyawan

*engaged* terhadap organisasi. *Employee engagement* yang tinggi yang dialami oleh karyawan *Artotel* hotel Surabaya berdasarkan hasil analisa *mean* disebabkan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti seperti pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi, dan kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem (Anitha, 2014), dan juga motivasi dari diri sendiri (Murnianita, 2012).

Pelatihan meningkatkan akurasi layanan sehingga berdampak pada kinerja pelayanan dan keterlibatan karyawan (Paradise, 2008). Ketika karyawan mengalami program pelatihan dan belajar program-program pengembangan, kepercayaan diri karyawan meningkat di area pelatihan yang memotivasi karyawan untuk lebih *engaged* di dalam pekerjaannya. Melalui *career path ladder*, pelatihan dan pengembangan penting yang perlu diberikan oleh manajemen akan membawa kepada peluang yang tepat untuk pertumbuhan dan pengembangan. Hal ini secara otomatis meningkatkan *engagement*. Dalam hal ini *GM Artotel* Hotel Surabaya memang tidak jarang menerapkan program pelatihan dan program-program untuk pengembangan karyawan, salah satunya adalah *hair brading* untuk para karyawan wanita.

Sebuah studi oleh Saks dan Rotman (2006) mengungkapkan bahwa pengakuan dan penghargaan adalah signifikan dari *employee engagement*. Mereka memperhatikan bahwa ketika karyawan menerima hadiah dan pengakuan dari organisasi, mereka akan merasa berkewajiban untuk merespon dengan tingkat yang lebih tinggi dari *engagement*. Hal ini penting bagi manajemen untuk menghadirkan standar remunerasi dan pengakuan yang dapat diterima karyawan, jika organisasi ingin mencapai tingkat *engagement* yang tinggi. *GM Artotel* Hotel Surabaya memberikan pengakuan terhadap kerja keras yang telah dilakukan karyawan dalam bentuk "*employee of the month*".

Menurut studi yang telah dilakukan oleh Anitha (2014) kebijakan organisasi, prosedur, struktur dan sistem menentukan sejauh mana karyawan *engaged* dalam sebuah organisasi. Kebijakan dan prosedur organisasi yang ramah sangat penting untuk *employee engagement* dan pada pencapaian akhir tujuan bisnis. Kebijakan dan prosedur yang penting mungkin termasuk perekrutan dan seleksi yang adil, waktu yang fleksibel, bantuan dalam keseimbangan antara kehidupan personal & pekerjaan, dan kebijakan promosi yang adil. Kebijakan perekrutan dari organisasi memiliki dampak langsung pada komitmen dan masa depan *engagement* karyawan (Schneider et al., 2009). Mayoritas perekrutan karyawan *Artotel* Hotel Surabaya di departemen *food* dan *beverage* dan *housekeeping* adalah oleh atasan yang sebelumnya sudah pernah bekerja sama dengan baik dengan bawahan mereka, sehingga ketika karyawan pindah ke *Artotel* Hotel Surabaya, karyawan merasa senang sekali, puas, dan *engaged*. Kebijakan kehidupan kerja yang fleksibel juga memiliki dampak positif yang patut diperhatikan pada *employee engagement* (Richman et al., 2008).

Hasil dalam penelitian ini juga sejalan dengan studi yang telah dilakukan oleh Meylasari (2012) yang telah membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil tabel 7., terlihat bahwa pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 0.519. sedangkan untuk pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan karyawan memiliki koefisien nilai 0.1376. Dari hasil tersebut terlihat bahwa nilai koefisien pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *employee engagement* lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan karyawan. Sehingga kepuasan karyawan tidak dapat berfungsi sebagai variabel *intervening* di Artotel Hotel Surabaya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dengan variabel *transformational leadership*, kepuasan karyawan, dan *employee engagement* :

1. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan di Artotel Hotel Surabaya, hasil uji hipotesa 1 membuktikan bahwa hipotesa tersebut terbukti. Semakin tinggi *transformational leadership* yang diterapkan oleh GM Artotel Hotel Surabaya maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.
2. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di Artotel Hotel Surabaya, hasil uji hipotesa 2 membuktikan bahwa hipotesa tersebut tidak terbukti. *Transformational leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee engagement* di Artotel Hotel Surabaya.
3. Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di Artotel Hotel Surabaya, hasil uji hipotesa 3 membuktikan bahwa hipotesa tersebut tidak terbukti. Kepuasan karyawan di Artotel Hotel Surabaya berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *employee engagement* karyawan.
4. Kepuasan Karyawan dapat berfungsi sebagai variabel *intervening*, hasil uji hipotesa 4 membuktikan bahwa hipotesa tersebut tidak terbukti. Kepuasan karyawan tidak dapat berfungsi sebagai variabel *intervening* di Artotel Hotel Surabaya.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang nantinya, dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Bagi Artotel Hotel Surabaya
  - a. Berdasarkan hasil *loading factor* dari *transformational leadership*, dapat dilihat bahwa indikator karyawan Artotel Hotel Surabaya memiliki kepercayaan penuh terhadap General Manager Artotel Hotel Surabaya memiliki nilai yang paling tinggi. Artinya, pembentuk *transformational leadership* yang memiliki peran terbesar dalam hal ini adalah karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap General Managernya. Untuk meningkatkan *transformational leadership*nya menjadi semakin baik, GM sebaiknya membangun relasi dengan karyawan untuk lebih memperkuat

kepercayaan karyawan terhadap *GM*, sehingga *transformational leadership* yang ada di *Artotel* Hotel Surabaya dapat diterima dengan baik oleh karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membuat pertemuan konseling dengan perwakilan karyawan dari masing-masing departemen, sehingga *GM* dapat mendengarkan apa yang dirasakan karyawan atau adanya keluhan terhadap pekerjaan karyawan tersebut. Konseling seperti ini dapat dilakukan satu kali dalam sebulan.

- b. Sedangkan berdasarkan hasil *loading factor* dari kepuasan karyawan terdapat indikator tertinggi yaitu karyawan merasa kondisi dan lingkungan tempat kerja karyawan nyaman serta mendukung. Artinya, pembentuk kepuasan kerja yang berperan besar dalam hal ini adalah karyawan sudah merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka. Diharapkan manajemen di *Artotel* Hotel Surabaya dapat mempertahankan dan semakin meningkatkan kebersihan dan kenyamanan yang ada di lingkungan *Artotel* Hotel Surabaya agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan kepuasan kerja semakin meningkat, dengan hal ini dapat dilakukan *general cleaning* bersama di tiap departemen masing-masing.
  - c. Sedangkan berdasarkan hasil *loading factor* dari *employee engagement* terdapat indikator tertinggi yaitu karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya. Artinya, pembentuk *engagement* yang berperan besar adalah karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya. Untuk kedepannya, salah satu saran yang diberikan oleh peneliti, manajemen dapat memberikan penghargaan atau pengakuan terhadap karyawan yang bekerja dalam kurun waktu tertentu, misalnya dalam jangka sepuluh tahun karyawan diberikan *voucher* menginap di hotel dan insentif lainnya, begitu pula untuk kelipatan sepuluh tahun berikutnya.
2. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat meneliti variabel lain diluar variabel *transformational leadership* yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan dan khususnya *employee engagement*.

## DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Albrecht, S. L. (2010). *Employee Engagement: 10 Key Questions for Research and Practice (pp 3-19)*. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practices*. UK: MGP Books Group.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63, Iss 3 pp. 308 – 323.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2), 207-21.

- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 17-39.
- Charista, C. & Nyoto, J. (2015). Analisa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement di D'Season Hotel Surabaya. *Studi Manajemen Perhotelan Universitas Kristen Petra Surabaya*.
- Chiumento. (2004). *Get Engaged*. London & New Delhi: Kogan Page.
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. USA: Replika Press Pvt Ltd.
- Dewi, K. S. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(2).
- Endres, G. M., & Mancheno-Smoak, L. (2008). The Human Resources Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organizational Development Journal*.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Undip.
- Hani & Handoko, T. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2009). Do social Stressors Impact Everyone Equally? An Examination of the Moderating Impact of Core Self-evaluations. *Journal of Business and Psychology* 24(2), 153-164.
- Hasibuan, S. P., & Malayu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (7<sup>th</sup>ed.). Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2001). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Kim, H. J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 27, 151-161.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Perilaku Organisasi* (1<sup>st</sup> ed.). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Lee, J., & Ok, C. (2012). Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor. *International Journal Hospitality Management* Vol. 31, 1101-1112.
- Lintangsari, A. A., Yusuf, M., & Priyatama, A. M. (2013). Hubungan antara Employee Satisfaction dan Budaya Organisasi dengan Employee Engagement pada Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama



Semarang. *Jurnal Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret*.

- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in The Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454–479.
- Lubis, A. A (2012). Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement* di PT. XYZ. *Studi Manajemen Umum Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*.
- Luthans, F. (2007). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Mone, E. M., & London, M. (2014). *Employee Engagement Through Effective Performance Management; A Practical Guide For Managers* (p. xvii). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Meylasari, I. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen dan Keterikatan Karyawan Budi Karya Group Bogor. *Studi Manajemen dan Bisnis Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor*.
- Murnianita, F. B. (2012). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Employee Engagement pada PT PLN (Persero) PUSDIKLAT. *Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Jakarta*.
- O’Leary., & Elizabeth. (2001). *Kepemimpinan*. (1<sup>st</sup> ed.). Yogyakarta : Andi.
- Paradise, A. (2008). Influences Engagement. *ASTD, Training and Development*, 62(1), pp. 54-59.
- Pienaar, J., & Willemse, S. A. (2008). Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in the Hospitality Industry. *Tourism Management Vol. 29*, 1053-1063.
- Pizam, A. (2004). Are Hospitality Employees Equipped to Hide Their Feelings? *International Journal of Hospitality Management Vol. 23*, 315-316.
- Prakasa, P., Astuti, E. S., & Musadieg, M. A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. *Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*.
- Richman, A.L., Civian, J.T., Shannon, L.L., Hill, E.J. and Brennan, R.T. (2008). The Relationship of Perceived Flexibility, Supportive Work-Life Policies and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected Retention Community. *Work and Family*, 11(2), pp. 183-197.
- Robbins, S. P. (2002). *Perilaku organisasi* (7<sup>th</sup>ed.). Jakarta : PT. Prenhallindo.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen* (10<sup>th</sup> ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2015). *Organizational Behavior*. (16<sup>th</sup>ed.). Boston: Pearson Education Limited.
- Saks, A. M. & Rotman, J. L. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619.
- Santosa, T. E. C. (2012). Memahami dan Mendorong Terciptanya Employee Engagement Dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 11(2).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schneider, B., Macey, W.H. and Barbera, K.M. (2009). Driving Customer Satisfaction and Financial Success Through Employee Engagement. *People and Strategy*, 32(2), pp. 23-27.
- Setiawan, D. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (1998). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., & Wang, P. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 235–256.
- Wang, X. H., & Howell, J. M. (2010). Exploring The Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1134–1144.
- Wildman, J. L., Shuffler, M. L., Lazzara, E. H., Fiore, S. M., Burke, C. S., Salas, E., & Garven, S. (2012). Trust Development in Swift Starting Action Teams: A Multilevel Framework. *Group & Organization Management*, 37, 137–170.
- Winarto, W. S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Karyawan Perusahaan Umum DAMRI. *Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Yaghoubipoor, A., Tee, O.P., & Ahmed, E. M. (2013). Impact of The Relationship Between Transformational and Traditional Leadership Styles on Iran's

Automobile Industry Job Satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(1), 14-27.

Yagil, D., Luria, G., & Gal, I. (2008). Stressors and Resources in Customer Service Roles: Exploring The Relationship Between Core Self-Evaluations and Burnout. *International Journal of Service Industry Management*, 19(5), 575-59.

Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modelling*. Jakarta: Penerbit Salemba Infotek.

Zulkarnain & Hadiyani, S. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Berubah Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17-33.